

職員からの提案意見(マネジメントに関係するもの)

資料3

テーマ	現状・課題	あるべき姿とそのための改善策
管理職の意識等		
1 管理職の人事管理 と意識の在り方	<p>長時間労働が前提となる働き方が依然として横行している。特に管理職の職員は、かつての若い頃の働き方を今から改善できず、昔ながらの方法と意識に固執している場合もある。決裁も、その都度部下を部屋に呼び、長時間にわたり、質疑応答を繰り返すことが多い。中には 部屋に呼ばれるのに数時間、 数日待たなくてはならない場合もある。</p> <p>ミスが許されない業務や高い成果が求められる業務について、保険として長時間労働をしている例もある。つまり、管理職も部下も遅くまで仕事をしていたら、「努力はした」と周囲からみなされる場合がある。早く帰らざるを得ない職員に対する風当たりが強い。(現実には、家に仕事をもち帰り、育児や介護の間をぬって成果を出そうとしている場合が多い。)</p> <p>管理職が部下に100パーセントの成果を求めすぎることにより、本来なら不要と思われるくらいのネガティブチェックになっている場合もある。以上のような問題が解決されないため、子育て中の女性のための部署などを設けてしまっている。長時間労働をしている部署とそうでない部署、と明確に分かれてしまい、更なる悪循環を招いている。このような状態が続くことにより、若手の職員や子育て中の女性職員が希望を持ってない職場になっている恐れがある。</p>	<p>管理職が周囲の「時間泥棒」にならないこと。真に必要な業務と無用な業務を切り分けるスキルを身につけること。</p> <p>育児や介護をしている職員は、さぼりたくて早く帰っているわけではない。部下たちが気持ちよく働けるように、管理職も自分だけの時間でないという意識を持ち、画一的な仕事方法の押しつけを行わないこと。</p> <p>管理職が、物理的に率先して帰る風土や文化を作ること。「ゆう活」のように、政治レベルでの推進が重要。管理職が細かいチェックを行って時間を要さないよう、部下を信頼して仕事をもっと下ろすことが重要。そのために、部下との信頼関係を築く努力を行うこと。(なお、信頼関係は、管理職がただ部下を厳しく指導するだけでは成り立たない。管理職は、将来を担う職員のため、組織の規範としての魅力的な人やモデルとなる努力をすること。)</p> <p>管理職は、客観的な指標に基づく人事評価を行うことを意識的に心がけること。自分の若い頃と同じように、時間をかけたり、長時間労働を行っていることだけをもって評価していないか気をつけること。</p> <p>今後はますます育児や介護を行う職員は増える。管理職自身が該当することも増える。働き方の改善は、「必ず取り組まなくてはならない課題である」という危機感を管理職に与えること。国会対応を言い訳にしないこと。</p>
2 管理職の意識等について	<p>管理職の指示が抽象的。その指示に沿ってどれだけの労働時間を割いているのか管理職は把握していない。責任が不明確。思い付きで発言した抽象的な内容でも対応しないとイケない。</p>	<p>例えば、報告内容に指示者〇〇、指示目的〇〇、指示内容〇〇(抽象的であっても原文のままにする)、報告書作成人数及び時間〇〇人〇〇時間等を書かせ、報告後、一元的に管理できるよう取りまとめ。</p>
3 管理職のマネジメント 研修の強化	<p>現状、各省庁で管理職のマネジメント研修は行われているものの、すべての管理職が参加しているとは言いがたい。多忙な部署の管理職ほど出席しづらい現状がある。「各局課〇〇名」などのノルマを課しても、必要な管理職が参加せず、庶務担当係長などがしかたなく受講しているような現状もみられる。</p>	<p>課長補佐級以上は全員受講をマストにする。</p>
長時間労働、超過勤務		
4 効率的な業務への 評価	<p>霞が関においては、長時間残業を行っている者は仕事を頑張っている」と短絡的に評価される傾向にある。</p>	<p>長時間残業をしている者ではなく、効率よく短時間で業務を処理する者が評価されるべき。そのため、①効率よく短時間で業務を処理する者を評価する基準を整備する。②無駄に残業している者を人事上評価するのではなく、むしろ評価を下げる。</p>

同様の意見(件)

5	<p>職員の意識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・毎日のように続く残業の中で、「急いでも同じなら時間をかけてやろう」とかえって時間管理が甘くなる面がある。 ・女性職員や要介護の家族のある職員、あるいは精神疾患を患った職員が仕事と家庭の両立、あるいは仕事に戻り復調していく過程において、当該職員だけでなく全職員が超過勤務を減らして極力定時に退庁できるように仕事の仕方を変えていく必要がある。育児等の事情により定時退庁する職員からしてみれば、自分だけが定時に帰っていることに負い目を感じてしまい、複数人の子供を作ることや仕事を続けていくことをあきらめてしまいがちになるためである。 ・また、残業ができないからという理由で異動させることができるポストも限られてしまい、結果的に優秀な人材を有効に活用することができない。 ・上記の点を解消するためには、全職員がしっかりと時間管理をして残業をしないことを前提とした働き方へ意識転換する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭や自己の体調に事情がある職員でもどのポストでも登用できるよう、「残業を前提」としたポストをなくしていく必要がある。 ・家庭や自己の体調に特段の事情がなく「1分を争って早く帰る必要がない」職員はかえって、時間管理の意識が甘くなりがちな面がある。結果、残業を減らしていくことができない。 ・職員1人1人に「1分を大事に仕事をする」感覚をつけさせるために、1日の作業スケジュールを15分単位で作成させた上で、そのスケジュールどおりに作業を進められるよう職員に意識させる。
6	<p>長時間労働のコスト意識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・残業することが当たり前だ、という旧態依然の文化が根強く残っているとと思われる。 ・国会会期中はもちろんのこと、特にやることなくても、残業しないとダメだという管理職からの無言の圧力があり、定時を過ぎても帰れる雰囲気ではない。 ・残業を前提としたスケジュールを組んでおり、長時間をかけてだらだらと仕事をしている(これも上記のような文化の弊害だと考えられる)。 ・「定時を過ぎたらすぐに帰る＝仕事を真面目にしていない」、「終電近くまで残業している＝仕事に真面目に取り組んでいる」という色眼鏡で職員を評価している。 ・長時間の残業している人間が高く評価されがちな職場の文化が根本的な問題であると思われる。本来、仕事は定時内で終えるように短時間で集中して取り組むべきところ、残業を前提としてだらだらと取り組んでいる職員があまりにも多い。 ・上記のような非効率的な文化が根付いたのは、コスト意識の欠如も大きな要因であると思われる。公務員の給料は税金でまかなわれているということを改めて認識し、いかに効率良く業務するか、残業を減らすように努力するか、という取組そのものに対するモチベーションが低い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・超勤を減らして税金による無駄な支出をなくそうというコスト意識、短時間で集中して仕事に取り組もうという意識を根付かせる必要がある(特に管理職、中間管理職の職員)。 ・各課室の全職員の残業時間の合計値を管理職の人事評価の要素に取り入れてはどうか。ただし、各課室が抱える案件や政局の動き等の社会情勢によっては、長時間の勤務を余儀なくされる場合があるため、その点は配慮する必要がある。
7	<p>長時間労働は正へのトップの姿勢</p> <p>数年前、月200時間近い残業をし、人事担当に相談したが、「隣の人間もそれぐらいやっているだろう」と言われるなど、部下を人間扱いしていないと感じることがあった。</p> <p>長時間働くことが当たり前になっており、良いことだと奨励されている印象を強く感じる。(「長時間働くこと」が組織の中で当たり前になっている理由は、現在の管理職が、過去に長時間労働を行い、結果を出しているため、終電過ぎまで働くことが当たり前であり、身を削りがんばることが国のためになる良いことだと思っていることが、一つの理由と想像する。)</p>	<p>一人の人間として、職員にも人生と親しい人の生活があることが理解される職場であるべき。業務に対する基本姿勢、マネジメントの向上、コミュニケーションの活性化などを、組織のトップから職員へ常に呼びかける。トップが本気で、業務改善をやるという姿勢を継続して見せる。</p>
8	<p>長時間労働は正のためのルール明確化</p> <p>本省においては、通年多忙な部署もあれば、予算要求、国会対応等時期によって忙しくなる部署、災害・事故対応等事前に予測ができない事象によって忙しくなる部署等様々であると思われます。そういった、ある意味避けたい忙しさ、超過勤務については一定程度許容せざるを得ないものと思われませんが、それ以外の通常業務における超過勤務はまだまだ縮減できるものと考えます。</p> <p>しかし、①幹部・管理者(超過勤務命令者)を始めとした職員の「超過勤務は当たり前」という意識、②超過勤務が少ないと余裕があると思われ定員が削減される。また、他の部署から業務が振られる、③改善したいと考えていても、その余力がない、といった現状が、抜本的な改善に至らないのはもとより、定時退庁を目指して効率的に業務を行おうとしている個々人の妨げにすらなっているのが課題であると考えます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・あるべき姿としては、前述の国会対応・災害対応等に当たっている職員以外は全員定時退庁すること。 ・意識改革が必要なのは言うまでもありませんが、個々人の意識を変えるのは非常にハードルが高いことから、幹部を始めとした職員への意識啓発は行いつつ、明確な業務のルールを構築し、それを遵守することを徹底していくことが、効果の発現として一番の早道であると考えます。 ・具体的なルールとしては、①勤務時間外の電話の原則禁止、②会議・打ち合わせの所要時間・開催時間の制限、③幹部を含めた上司からの業務指示の時間の制限、の3点を提案いたします。これらは、従前から超過勤務縮減方策、ワークライフバランスやゆう活等で示されていたものと重複、又は大差のないものと思われませんが、推奨ではなく、トップダウンによって一定程度の強制性をもって取り組むことにより、明確な効果を発現するものと考えます。

2

1

1

9	長時間労働の是正	未だに繁忙期は月に200時間を超える残業をしている職員が何人かいる。人員確保の困難さ、業務量の削減は将来的にも期待できない。女性が家庭を持ちつつそんなに長い長時間労働を強いられると、家庭崩壊や体調を壊し病気になるかと懸念している。どの部署でも、自炊し家で夕食を食べられる時間に帰宅したい。フレックスタイム制度を4月から導入したが、自分の所属する部局では利用者は0だった。1か月前に事前に申請し、人事担当の承認が必要な制度では、使い勝手が悪く今後も利用する者は望めないだろう。忙しい部署では、ゆう活の対象外や超勤削減の意識なし、定時退庁日なし、有休も取れないというのが現状。全ての職員に対して、ゆう活、超勤削減、フレックスタイムといった制度を実施しないと意味がない。	民間企業に先駆けて、全職員を対象にしたインターバル制度の導入。年間を通してのゆう活の実施。全職員を対象にしたゆう活、超勤削減、年休の取得奨励などの実施。業務量が多いポストは、ポストの数にとられない人員配置を行う。フレックスタイム制度は、思い立ったら利用できる制度にする。	
10	残業での業務の明確化	残業時間中は日中とは違い、だらけ長時間労働になる傾向がある。	残業する場合には、事前に管理職へ何をどこまで仕事をしていくのが明確にする。管理職は、部下の残業を減らすことができると評価されるようにする。重要な会議における資料以外の資料作成においては、細かいことは修正させない。修正させる場合には、修正指示者〇〇、修正人数及び時間〇〇人〇〇時間等を資料に追加させ明確にする。	
11	超勤手当の在り方について	現在の超過勤務手当のシステムでは、残業を減らすインセンティブが効いていない(残業すればするほど超過勤務手当がつくので、減らす方向にインセンティブが働かない)。	超過勤務手当については、民間企業で行われているように、みなし残業として一定時間分の固定金額を給付すべき。	1
	業務効率化等			
12	管理職の業務分担の見直し	特定の管理職に過剰に業務が集中し、上司に気軽に相談できないことが業務上非効率(上司に余裕がない、上司がバタバタしていて勤務時間中に相談できない等)。	過剰に業務が集中している特定の管理職の負担を減らし、余裕が生まれ、気軽に相談できるようにするため、他の管理職との業務量のバランスを見直す。また、幹部の分掌化を進め、案件によってどのレベルまで(局長、審議官、課長など)確認が必要なのかを明確にする。	1
13	決裁権限の明確化	決裁権者が多く、説明先が多い。	案件ごとに権限を明確化する。また、なるべくまとめて説明できるよう管理職のスケジュールを一元的に管理する。	2
14	会議	会議が長時間に及ぶことが多い。	何を議論するのか事前に明確にする。重要な会議でない場合には、立って会議を行う。	
15	仕事を減らす	「時間やコストをかけて取り組むべきとれない仕事」が、年月の経過とともに堆積している状況	最も必要な業務から、優先順位を付けて取り組むようにする。また、法令を遵守しながら、時代に合った業務運営をする。上司(課長等)の業績評価に、いかに「スクラップ」を加えたか記載。人事評価の際には、無駄を省くよう十分に点検。	
16	業務の見直し	・ITの活用等ツールの見直しだけでなく、根本部分を見直すべき。 ・生産性の低い「作業」的な部分を減らし、できるだけ政策的なアウトプットを出せるような業務へのメリハリ付けを。	1. 評価方法の見直し (1) 仕事の効率的な進め方についてもシビアに評価 優秀でも仕事の軽重・優先順位がつけられない等、マネジメントができない人は居る。こういうタイプには、影響の大きなポストには配置すべきではないのではないか。また、人事評価の際に、上司からのみならず、部下や同僚からも360度評価をすることで、管理能力についても評価すべきと考える。 (2) 「働かない人」の評価・報酬を下げる 民間からの出向者にも言われたことがあるが、役所では、仕事が「仕事をする人」に集中し、「仕事をしない人」は、往々にして野放しにされる傾向があるように思われる。仕事への意欲等についても人事評価の重要な指標の一つと位置づけ、仕事をしない人に係るコストを減らし同時に仕事することへのインセンティブとするべきではないか。 2. 責任の所在の明確化及び関わる人数の厳選 組織によって異なるかもしれないが、クリアルートが多すぎて責任の所在が曖昧になる一方、クリアに時間を要することが多くある。このため、できる限り責任を取る者のみをクリアルートとし、あとは情報共有というような扱いにすることで、クリアに係る時間を短縮すべき。 3. 業務計画(年間、月間、週間、日レベルと局レベル-課レベル-班レベル-個人レベル)でそれぞれ立て、共有化 日々の業務に受け身的に追われてしまうことも多いが、できるだけ個人レベル-班レベル-課レベル-局レベルで、かつ班レベル以下では週-日単位で進捗を管理し、「見える化」することにより、仕事の融通等もできるようになるのではないか(また、計画を立てる(Plan)だけではなく、見直しを行って、より現実的な計画を立てられるようにする(Do, Check, Action)) 4. トヨタのカイゼンのように、マニュアル化・効率化できる業務を常に探し、提案・採用するプロセスを作る 一全体として、上記に関わる研修を折りに触れて行う。	

17	過剰品質	書類のフォーマットが違う、全角半角など、本質的で無い揚げ足取りのコメントが多すぎる。	フォーマットにとらわれず、内容のチェックのみで稟議を進めるべき。
18	時間コスト意識	・時間当たりの労働生産性が極めて低い。幹部職員に人件費を管理しようという意識が低いことから、職員は時間をかけてでも過度に完成度の高い業務、複雑な決裁を求められることが多く、超過勤務の要因となっている。 ・特に総務課などの窓口業務を担当する職員の場合、日々膨大なメールや決裁に追われる。	・職員に対し、業務管理簿(〇〇業務に・・・時間要した等)の作成、提出を義務づけ、人事面談に当たった参考資料とする。その際に不必要な業務、決裁はないか、効率的に業務を実施しているかという観点から確認を行う。 ・原則として夜8時以降の残業は禁止する。形骸化しないために自動的にパソコンのシステムがシャットダウンする仕組みを取り入れる。 ・メールの宛先は必要最低限とすることを職員に徹底させる。
人事評価			
19	人事評価制度の改善	成果物に対して投入した時間が人事評価上の考慮要素になっていないため、短時間で効率良く作業を行うことに関するインセンティブが働いていない。このため、ワークライフバランス上の必要性に迫られている職員以外は、労働時間削減の意識が低く、残業が常態化し、それが当然のこととされる雰囲気蔓延している。	短時間で効率良く作業を行うことが善であり、無駄な残業をしていることは能力の低さの顕れであるという価値観・考え方が、当たり前になるようにするべき。このためには、人事評価上も、総労働時間を明確に考慮要素とするべき。例えば、業績評価シートの項目に、各月の残業時間を記載し、各項目の成果と残業時間を比較した際に、不必要と思われる残業時間が生じていないかを管理職が確認するとともに、生じていた場合は人事評価上マイナス要素として考慮することが考えられる。ただ、職員によっては改善の具体的な方法が分からない者も多いと思われるため、例えば、作業の早い模範的な職員がどのような思考プロセスで作業をしているのか、どのような業務管理をしているのかを抽出し、一般化できる部分を研修などで幅広く共有していくことが考えられる。さらに細かいこととしては、例えばショートカットキーなども作業時間の短縮につながるが、職員の中には精通していない者も多く、使用頻度が高く便利なものについては一斉メールなどで周知していくことも考えられる。
20	人事評価制度の改善	・人事評価の結果が対象職員に公表されておらず、職員は自らの評価が曖昧なまま業務に従事していることが多い。また、人事評価を踏まえた具体的な指導やそのための研修もほとんど実施されていない。 ・いわゆる「パワハラ」や「サボリ」上司に対して、部下が人事評価を通じて評価する機会が設けられていない。	・360度評価を設け、評価が著しく低い場合は幹部職員からの指導、公表を行う。 ・人事評価の結果公表、評価に基づく具体的な業務指導を管理職員の義務とする。
その他			
21	労働の本質の向上	霞ヶ関の仕事は「量」は多いものの、「質」については必ずしも良質とはいえない。霞ヶ関は基本的に企画立案業務が中心となるべきと考えるが、企画立案を行う(容認する)文化がなく、クリエイティブな事柄を忌避する傾向が強い。「(組織)防衛のため」の生産的とはいえない後ろ向きな仕事に翻弄されて、多くの職員が肉体的にも精神的にも疲弊しているように感じる。	<p><あるべき姿></p> <p>①物事の本質を突き詰める文化の普及</p> <p>②完璧性、無謬性追求文化の超越、失敗容認文化の定着(完成度が8割の出来のものを9割や10割に上げるには、それまでの倍近い労力を要するので、いたずらに完成度を求めるのではなく8割で良い物は8割で良しとし、他のことにエネルギーを使うことを尊重する文化が必要である。これを実現するには、役所内だけの改革では済まず、世間や国会議員においても、役所が間違ふことに目をつむることが必要であり、それを許容する文化を育成する必要がある。)</p> <p>③防衛戦術への評価と対応方法の確立(国の役所である以上、決して間違いが許されない部署もあるが、一方で失敗を怖れてはいけない部署もある。失敗を怖れてはいけない部署が、理屈(と長年培われた論争テクニック)で武装した防衛に阻まれてしまう。)</p> <p><そのための改善策></p> <p>①従来の仕事をさせない部署の確保(各職場の企画部門においても守りのための仕事に追われ、クリエイティブなことを考える時間的・体力的余裕がないのが実情である。知的生産を維持するため、「守り」を忘れて「攻め」に専念できる。精神的・体力的にも余裕があり、それでいてその者の存在を容認・育成し、また一定の発言力を担保する仕組みとして、余裕のある部署を設ける。)</p> <p>②組織を育成する考え方の定着(役所では、近視眼的な人材育成や汎用性の高いゼネラリスト的な人物の育成、省庁間の戦いで負けないテクニックを有した能力を育てる「人材育成」になりがちであるが、これに加えて「組織育成」という考え方を導入してはどうか。役所を組織としてどう育てていくか、将来の日本のためにどういう組織デザインにして行くべきかを考える者や価値観を積極的に育成する。)</p> <p>③実証実験(これらの効果を実証するために、各府省にこういう考え方を持った者を集めたドリムチーム的部署を社会実験的に設けてみてはどうか。室や班レベルだと成果が見えにくいので、課レベルや部レベルで丸ごと「教育された」人材を集めて運用してみる。省庁の業務の性格により成果の出方に差は生じると思うが、何らかの成果が目に見える形で示されれば、組織は徐々にでも動き出すのではないかと。ただし、最初のメンバーをどう集めるかは課題。)</p>
22	ハラスメントの防止	パワハラまがいの言動を行う上司との関係で、ストレスを抱えて業務を行うことが業務上非効率(追加的な作業、精神的な圧迫等)。パワハラをはじめ、ハラスメントは業務効率を低下させる。	のびのびと業務ができる職場環境創出のため、ハラスメント防止のための研修を管理職全員に受けさせる。